

## Методы финансового планирования на предприятии

© 2009 З.Б. Тедеева

Владикавказский институт управления

В статье рассмотрены сущность основных методов финансового планирования на предприятии, конкретные способы и приемы расчетов финансовых показателей. Определены недостатки и преимущества каждого метода финансового планирования на предприятии.

*Ключевые слова:* предприятие, финансовое планирование, методы, финансовые показатели.

Планирование финансовых показателей, и в частности затрат предприятия, осуществляется посредством определенных методов. Методы планирования - это конкретные способы и приемы расчетов показателей. При планировании затрат предприятия могут применяться следующие методы: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование, бюджетирование.

**Нормативный метод.** Сущность нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и в их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др.<sup>1</sup>

В финансовом планировании применяется система норм и нормативов, которая включает: федеральные нормативы; республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы; местные нормативы; отраслевые нормативы; нормативы хозяйствующего субъекта. Федеральные нормативы являются едиными для всей территории Российской Федерации, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов. К ним относятся ставки федеральных налогов, нормы амортизации отдельных видов основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование и др. Республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы, а также местные нормативы действуют в отдельных регионах Российской Федерации. Речь идет о ставках республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов и др. Отраслевые нормативы действуют в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов (малые предприятия, акционерные об-

щества и т.п.). Сюда входят нормы предельных уровней рентабельности предприятий-монополистов, предельные нормы отчислений в резервный фонд, нормы льгот по налогообложению, нормы амортизационных отчислений отдельных видов основных фондов и др.

Нормативы хозяйствующего субъекта - это нормативы, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для управления производственно-торговым процессом и финансовой деятельностью, контроля за использованием финансовых ресурсов, для других целей по эффективному вложению капитала. К этим нормативам относятся нормы потребности в оборотных средствах, нормы кредиторской задолженности, постоянно находящиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта, нормы запасов сырья, материалов, товаров, тары, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли, норматив отчислений в ремонтный фонд и др.

Построение системы нормирования предполагает соблюдение определенных принципов, к числу которых относятся:

- прогрессивность - отражение в нормах достижений новой техники, технологии, научной организации труда, производства и управления, передового опыта экономии живого и овеществленного труда;
- обоснованность - разработка норм на основе технических расчетов и анализа производства;
- комплексность - комплексное формирование нормативной базы для всех разделов плана;
- гибкость, динамичность - систематическое обновление нормативной базы по мере изменения организационно-технических условий производства;
- сопоставимость - обеспечение сопоставимости нормативной базы на различных уровнях планирования;
- автоматичность - компьютеризация - формирование, обновление и использование нормативной базы<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Финансы предприятий: Учеб. для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова др.; Под ред. Н.В. Колчиной. 2-е изд. М., 2001.

<sup>2</sup> Управление финансами (Финансы предприятий): Учебник / Под ред. А.А. Володина. М., 2006.

Достоинствами нормативного метода планирования является его простота. Зная норматив и фактический показатель, легко рассчитать отклонение, на основе которого можно разработать мероприятия по их устранению. Поэтому актуальной проблемой управления финансами предприятий является разработка экономически обоснованных норм и нормативов для формирования и использования денежных ресурсов, а также организация контроля за их соблюдением каждым структурным подразделением.

Недостатками нормативного метода являются постоянное изменение централизованно регулируемых нормативов и необходимость корректировки внутрифирменных нормативов в связи с изменением условий функционирования предприятия.

**Расчетно-аналитический метод.** Сущность расчетно-аналитического метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей.

Расчетно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчислений от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов, при установлении плановой потребности в оборотных активах, величины амортизационных отчислений и т. п.

В основе данного метода лежит экспертная оценка. Следовательно, недостатком расчетно-аналитического метода является необходимость разработки нескольких вариантов финансового плана в связи с недостаточно верифицируемой информационной базой.

**Балансовый метод.** Сущность балансового метода планирования финансовых показателей заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется, прежде всего, при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды - фонд накопления, фонд потребления и др.

Например, балансовая увязка по финансовым фондам имеет вид

$$O_n + \Pi = P + O_k,$$

где  $O_n$  - остаток средств фонда на начало планового периода, руб.;

$\Pi$  - поступление средств в финансовый фонд, руб.;

$P$  - расходование средств финансового фонда, руб.;

$O_k$  - остаток средств фонда на конец планового периода, руб.<sup>3</sup>

Достоинствами данного метода являются его обоснованность и реалистичность, так как четко идентифицируются элементы доходов и расходов и ведется обособленный их учет. К недостаткам можно отнести то, что при расчетах не учитывается динамика рыночных оценок капитала, конъюнктуры, инфляции и т.д.

**Метод оптимизации плановых решений.** Сущность метода оптимизации плановых решений заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчетов с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. При этом могут применяться разные критерии выбора: минимум приведенных затрат; максимум приведенной прибыли; минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата; минимум текущих затрат; минимум времени на оборот капитала, т.е. ускорение оборачиваемости средств; максимум дохода на рубль вложенного капитала; максимум прибыли на рубль вложенного капитала; максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум финансовых потерь (финансового или валютного риска).

Сущностью данного метода при составлении смет является многовариантность. Из нескольких смет выбирается наилучшая с точки зрения минимума затрат и максимума получаемого эффекта (результата)<sup>4</sup>.

Метод оптимизации плановых решений основан на отсутствии достоверных исходных предпосылок для разработки финансовых планов, что приводит к высокой вероятности отклонений фактических показателей от запланированных.

Данный метод является комбинацией достоинств нормативного, расчетно-аналитического и балансового методов.

**Экономико-математическое моделирование.** Сущность экономико-математического моделирования в планировании финансовых показателей заключается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими (регрессионные модели, модель Кобба - Дугласа). Эта связь выражается через

<sup>3</sup> Бочаров В.В. Финансовый менеджмент. СПб., 2007.

<sup>4</sup> Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. М., 1998.

экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.). В модель включаются только основные (определяющие) факторы. Модель может строиться по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь выражается уравнением вида

$$Y = f(x),$$

где  $Y$  - соответствующий показатель;  
 $x$  - факторы<sup>5</sup>.

В экономико-математическую модель должны включаться только основные факторы. Проверка качества моделей производится практикой. Практика применения моделей показывает, что сложные модели со множеством параметров оказываются зачастую непригодными для практического использования. Планирование основных финансовых показателей на основе экономико-математического моделирования выступает основой для функционирования автоматизированной системы управления финансами (АСУФ).

Достоинствами метода является его представительность, т.е. объективность наблюдений за изучаемым объектом и возможность выявления факторов влияющих на него. Если степень отклонений расчетных показателей от фактических составляет значительную величину, то можно сделать вывод о невозможности использования модели для планирования, что можно признать недостатком экономико-математического метода.

**Экономико-статистический метод.** Сущность этого метода состоит в исследовании закономерностей динамики конкретного показателя (определении линии его тренда) и распространении темпов этой динамики на прогнозируемый период. Несмотря на относительную простоту данного метода, его использование дает наименьшую точность прогноза, так как не позволяет учесть новые тенденции и факторы, влияющие на динамику рассматриваемого показателя. Этот метод может применяться в прогнозных расчетах лишь при неизменности условий формирования того или иного финансового показателя, что в современных экономических условиях весьма проблематично<sup>6</sup>.

**Бюджетный метод (бюджетирование).** Для организации системы анализа и планирования денежных потоков на предприятии, адекватной тре-

бованиям рыночных условий, рекомендуется создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия.

Система бюджетов позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Достоинства бюджетирования заключаются, на наш взгляд, в выполняемых им функциях<sup>7</sup>:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации. Составление бюджета позволяет уточнить и детализировать стратегические планы.

2. Коммуникация и координация различных подразделений предприятия и видов деятельности, подразумевающие согласование интересов отдельных работников и групп по предприятию в целом.

3. Ориентация руководителей всех рангов на достижение задач, поставленных перед центрами ответственности.

4. Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины.

5. Повышение профессионализма менеджеров.

Основная проблема состоит в том, что для российских предприятий бюджетирование пока не стало инструментом оперативного управления, каковым оно является для зарубежных фирм.

**Сетевой метод.** Применяется в крупных организациях. Он позволяет на основе сетевых графиков и моделей сделать следующее: представить организационную и технологическую последовательность выполнения операций и взаимосвязи между ними; акцентировать внимание на отдельных важных хозяйственных операциях; обеспечить их координацию; увязать объем финансовых ресурсов с источниками их образования.

Достоинство метода: сетевой график отражает процесс выполнения комплекса операций с возможностью их корректировки на каждой из стадий процесса. Однако данный метод является сложным и не может обеспечить гибкость системы планирования.

**Программно-целевой метод.** Включает в себя формирование и оптимизацию производственной и инвестиционной программ и является по своей сути комплексным управлением финансово-хозяйственной деятельностью предприятия по ключевым направлениям его развития. Он предполагает использование всех имеющихся способов и приемов управления, планирования и регулиро-

<sup>7</sup> Денежное хозяйство предприятий: Учеб. для вузов/ А.Ю. Казак, О.Б. Веретенникова, М.С. Марамыгин, К.В. Ростовцев; под ред. А.Ю. Казака, О.Б. Веретенниковой. 2-е изд., испр. Екатеринбург, 2006.

<sup>5</sup> Бочаров В.В. Указ. соч.

<sup>6</sup> Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс. Киев, 2005.

вания деятельности предприятия. Достоинством метода является обоснование объема ресурсов, необходимых для достижения главной цели и задач.

Вышеперечисленные методы не могут быть использованы для разработки баланса доходов и расходов и других финансовых планов. Поэтому для разработки прогнозного баланса применяются методы финансовой “пробки” и “процента от объема продаж”.

Наиболее простым и распространенным методом обеспечения сводимости баланса является “метод пробки”. Сущность этого метода состоит в выявлении дисбаланса (разности пассивов и активов баланса), называемого “пробкой”, и определении путей ликвидации этой “пробки”. Например, при отрицательной разности пассивов и активов баланса, свидетельствующей о недостаточности средств для финансирования деятельности предприятия с намеченными расходами на сырье, материалы, приобретение оборудования и т.п., следует рассмотреть варианты привлечения дополнительного финансирования, например за счет кредитов. Корректировка пассива на сумму планируемого кредита приведет к образованию новой “пробки”, так как привлечение кредита увеличит расходы на сумму процентов за кредит и, соответственно, уменьшит прибыль. Таким образом, использование этого метода сводится к итерационным расчетам. Каждая итерация состоит в определении “пробки” и обосновании финансовых решений, позволяющих ее ликвидировать.

Второй метод разработки прогнозного баланса доходов и расходов, а также собственно прогнозного баланса предприятия получил название метода пропорциональной зависимости показателей от объема реализации, или метода процента от продаж. Процедура этого метода основана на следующих предположениях:

- основные средства организации задействованы на полную мощность, и увеличение объема реализации потребует дополнительных инвестиций;
- предприятие работает стабильно, и на начало планируемого периода значения большинства статей баланса оптимальны (в том числе запасы, остаток денежных средств соответствуют достигнутому объему реализации);
- изменение большинства статей актива и некоторых статей пассива пропорционально изменению объема реализации.

При использовании метода процента от объема продаж определяются:

- во-первых, потребность во внешнем финансировании ( $\Delta K_{ЗК}$ ):

$$\Delta K_{ЗК} = \Delta A_{КТ} - \Delta K_{ТО} - \Delta П_{НР},$$

где  $\Delta A_{КТ}$  - требуемое увеличение активов;

$\Delta K_{ТО}$  - увеличение текущих обязательств;

$\Delta П_{НР}$  - возможное увеличение нераспределенной прибыли;

- во-вторых, источники финансирования<sup>8</sup>.

Представим алгоритм расчетов методом процента от продаж:

1. Выявляются те статьи баланса, которые изменяются пропорционально объему продаж. Как правило, к ним относят затраты, включаемые в себестоимость реализованной продукции, управленческие, коммерческие расходы, дебиторскую, кредиторскую задолженность. Эти статьи переносят в прогнозную форму баланса с учетом роста объема продаж (умножив на индекс роста объема реализации).

2. Ряд статей баланса, которые не изменяются спонтанно при росте объема продаж, определяются, например, финансовыми решениями, переносятся в прогнозную форму без изменений. К таким статьям можно отнести дивиденды, векселя к оплате.

3. Определяется нераспределенная прибыль прогнозного года: к нераспределенной прибыли отчетного года прибавляется прогнозируемая прибыль за вычетом дивидендных выплат (норма выплаты дивидендов на этой итерации расчетов принимается на уровне отчетного года).

4. Выявляется потребность в дополнительном финансировании, и определяются источники финансирования с учетом возможных ограничений по структуре капитала, стоимости различных источников и т.д.

5. Формируется вариант второго приближения с учетом *эффекта обратной финансовой связи* (привлечение кредитов и займов не только увеличивает источники финансирования, но и приводит к росту издержек, связанных с выплатой процентов).

В случае если вторая итерация не позволяет свести баланс, следует провести еще несколько итераций, на каждой из которых будут приниматься в расчет те или иные финансовые решения<sup>9</sup>.

При переходе к рыночным условиям хозяйствования финансовое планирование должно рассматриваться как основной элемент управления предприятием. В постоянно усложняющихся условиях ведения бизнеса значительно возрастают требования к системе финансового планирования, и это должно достигаться путем совершенствования самих методов с учетом их недостатков и преимуществ.

*Поступила в редакцию 03.08.2009 г.*

<sup>8</sup> Баранов В.В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. пособие. М., 2002.

<sup>9</sup> Управление финансами (Финансы предприятий): Учебник / Под ред. А.А. Володина. М., 2006.